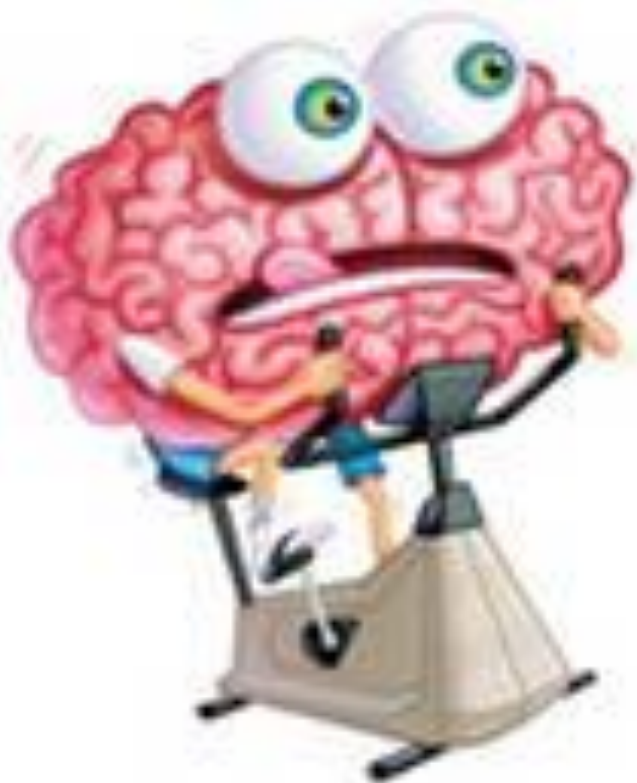


Итоги прошлой лекции:

Что запомнили:

- ▣ *Лестница Норта*
- ▣ *100 рублей и Стас*
- ▣ *Черты новой экономики с разных точек зрения*
- ▣ *Индекс экономики знаний*
- ▣ *Карта ночной цивилизации*



Новые слова:

- Ambiguous good
- Cognito
- Средство тезаврации
- Crowd sourcing

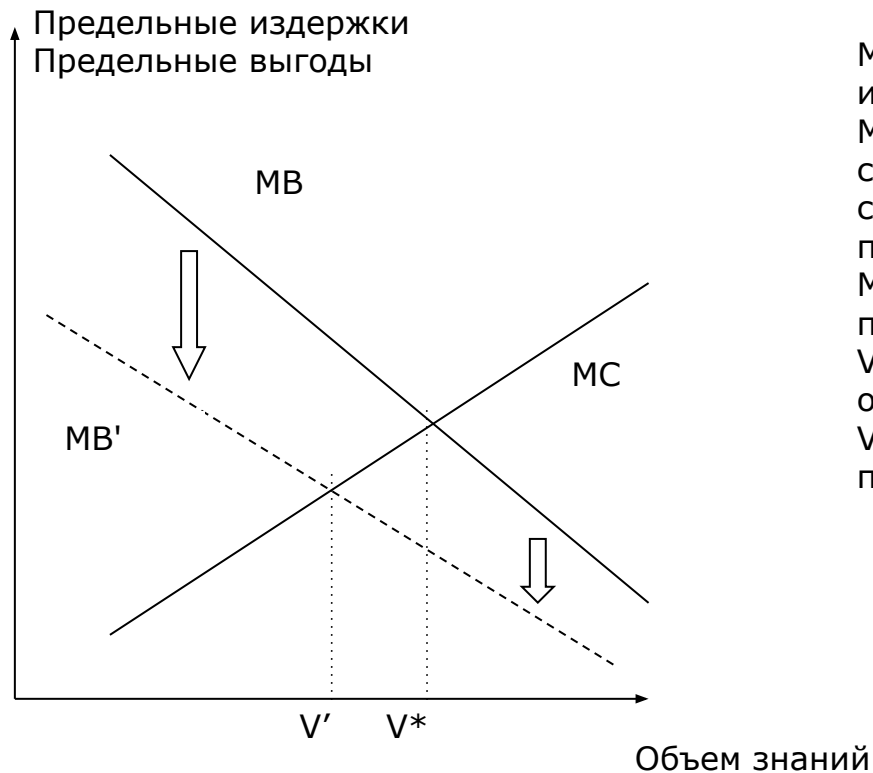


Компетенции на базе знаний (наиболее интересные по итогам построения лестницы Норта)



Не успели обсудить...

Проблема «безбилетника» при производстве знаний



MB – предельные выгоды от использования совместного знания

MB' – предельные выгоды с учетом стремления индивидов воспользоваться совместным благом, не участвуя в его производстве

MC – предельные издержки на производство знаний

V* – оптимальный объем знаний для организации

V' – недопроизводство знаний, вследствие проблемы «безбилетника»

Формализованные и неформализованные

ЗНАНИЯ (М.Полаanyi, 1966)

- ▣ **Формализованное** (явное, передаваемое, **explicit**) знание – это знание, которое может быть кодифицировано и передано средствами формального, систематического языка от одного лица другому. К формализованным знаниям могут быть отнесены знания, содержащиеся в докладах, отчетах и др.
- ▣ **Неформализованное** (неявное, неотделяемое, **tacit**) знание – это опыт, интуиция, умения, впечатления, мнения, отношения и др. – все, что невозможно или сложно формализовать. Это знание приобретается на практике и только частично может передаваться от одного лица другому.

Соотношение формализованных и неформализованных знаний.



Свойства неявных знаний

- ▣ **Субъективность** – интерпретация знания сильно зависит от прошлого опыта индивида, а также от контекста, в котором оно используется
- ▣ **Укорененность** (embedded) – значительная часть знаний организации является неотъемлемой частью человеческой сущности и находится в людях, что приводит к возникновению зависимости организации от определенных сотрудников и повышает риски значительных потерь знаний при уходе высококвалифицированных работников.
- ▣ **Спонтанность** – знание может появляться спонтанно в процессах, которые не всегда поддаются контролю.

В работе H.D.Harlow определены корреляционные коэффициенты между управлением неявными знаниями и результатами деятельности фирмы, а именно корреляционная связь с финансовыми показателями составила 0,479, а с инновационной активностью – 0,626.

Иллюстрация субъективности

Что Вы видите?

А другие видят
дельфинов 😊

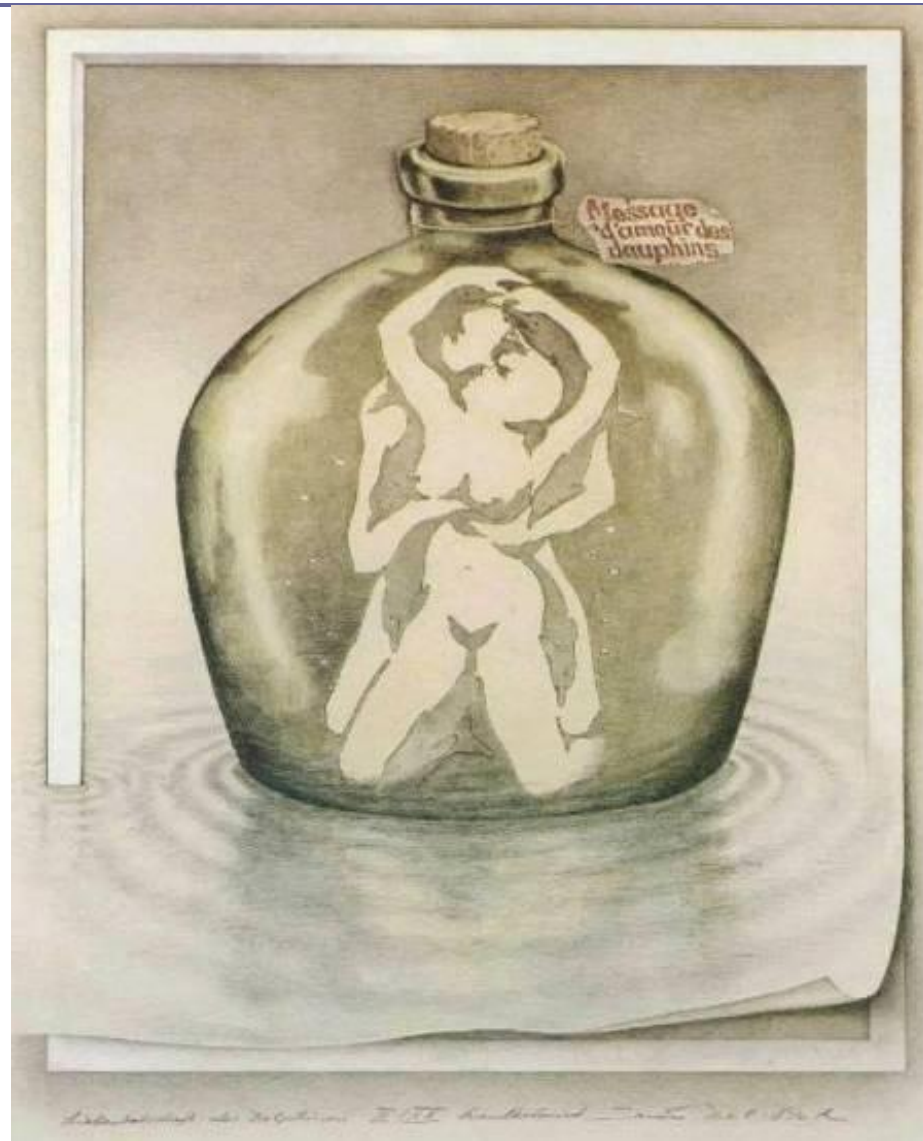


Иллюстрация субъективности

А теперь?

Возможно Вы тоже
увидели розу 😊



Не забывайте, что Вы можете
видеть одно,



а коллега или подчиненный совсем другое

www.xoroiio.ru

Сетевые эффекты (Колосницына)

	Эффекты со стороны спроса	Эффекты со стороны предложения
Масштаб	Эффект роста количества агентов – внешние эффекты сети	Экономия от масштаба – большие постоянные издержки и практически нулевые издержки, связанные с расширением объема сети
Разнообразие	Эффект неоднородности – смешанная структура продукта	Экономия от охвата – гибкость производства, автоматизированные линии
Структура	Обучающие эффекты – обучение в процессе использования	Обучающие эффекты – обучение на практике

УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ



1.3 ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ И МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИЙ

PhD, к.э.н. Молодчик М.А.
[*molodchikma@dom.raid.ru*](mailto:molodchikma@dom.raid.ru)

Знание в экономических теориях

(Ноука Такеучи, стр.50-53)

□ Неоклассический подход (Маршалл)

«Знания – один из самых мощных двигателей производства» Неоклассики уделяли внимание использованию уже существующего знания (в частности, информация о рыночных ценах) (Marshall A., 1965. Principles of Economics. London: Macmillan)

□ Австрийская школа (Хайек и Шумпетер)

Знанием обладают различные индивиды. Задача общества состоит в том, чтобы использовать знание, которым в полной мере никто не обладает. (Hayek F.A. The Use of Knowledge in Society // American Economic Review, 1945, 35, №4, p.519-530, Schumpeter J.A. The theory of Economic Development. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1951)

□ Теория фирмы (Пенроуз)

Фирма – собрание производительных ресурсов, как материальных, так и людских. Фирма – хранилище знаний. Для обеспечения роста необходимо постоянно накапливать опыт и знания – (Penrose E. 1959. The theory of the Growth of the Firm. London: Basil Blackwell)

□ Эволюционная экономическая теория (Нельсон и Винтер)

Фирма – хранилище весьма специфичного круга продуктивных знаний, круга, часто объединяющего знания абсолютно противоречивые, не повторяющиеся даже в похожих, на первый взгляд, фирмах, работающих в одной и той же отрасли. (Nelson R.R., Winter S.G.1982. An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge, Mass.: Harvard University Press)

Знание в управленческих теориях

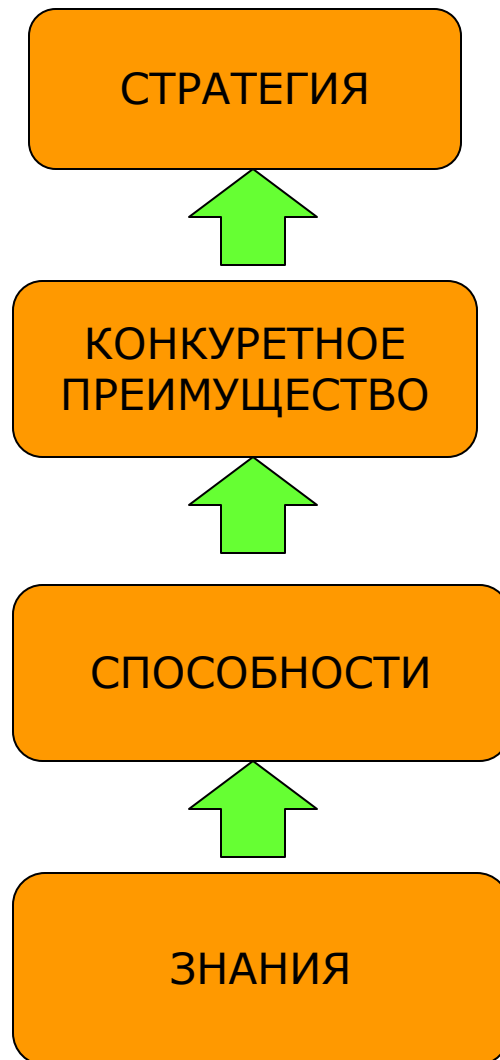
- ▣ **Гипотеза «информационного общества»** (П.Друкер) 60-е годы «степень конкурентоспособности любой компании будет зависеть ... исключительно от повышения производительности труда работников, производящих знания и услуги» Организация может и должна создавать условия для продуктивной работы интеллектуального труда
- ▣ **Теории организационного обучения** (Аргирис, Шен, Сенге и др.) «...способность к созидательному (активному), так и адаптивному (пассивному) обучению – источник конкурентных преимуществ»
- ▣ **Ресурсный подход** (Прахалад, Хамел, Грант, Тис, Пизано и др.)

Ресурсная концепция

(Prahalad, C.K. and Hamel G. (1990), «The Core Competences of the Corporation», Harvard Business Review, May-June, 79-91)

В отличие от модели М. Портера в ресурсном подходе **конкурентоспособность фирмы** определяется не развитием отрасли, а **организационными способностями фирмы использовать и создавать свои ключевые компетенции**. Именно ключевые компетенции позволяют получать от используемых ресурсов доходность покрывающую и превышающую альтернативную стоимость этих ресурсов (Рикардианские ренты).

Знания фирмы в рамках ресурсного подхода к формированию стратегии



Стратегическая ценность ресурса определяется:

(Руус Й., Пайк С., Фернстрем Л. Интеллектуальный капитал: практика управления. Изд-во «Высшая Школа Менеджмента», СПб., 2008)

- **Ценностью** с точки зрения помощи организации в предотвращении угроз или реализации возможностей внешней среды
- **Долговечностью** (позволяет частое использование, т.е. приносимые преимущества не ослабляются со временем)
- **Редкостью** (не все должны иметь доступ к этому типу ресурсов)
- **Сложностью имитации** (воспроизведение конкурентами тех же ресурсов, действий, продуктов и услуг на базе этих ресурсов)
- **Сложностью замещения** (использование конкурентами ресурсов-заменителей, например, другое программное обеспечение, позволяющее делать аналогичные вашим операции)

Теория фирмы, основанной на знаниях

Grant R. "Towards a knowledge-based theory of the firm", in Strategic Management Journal, Winter 1996, 17, pp. 109-122

Основные положения:

- Знания являются ведущим производительным ресурсом фирмы.
- Среди двух типов знаний: явные и неявные, последние наиболее важны, вследствие их ограниченной способности к трансферту.
- Неявные знания приобретаются и хранятся самим индивидуум в высоко специализированной форме.
- Производство требует широкого спектра знаний.
- **Фундаментальная задача фирмы** состоит в интеграции индивидуальных знаний специалистов. Организационные способности являются проявлением этой интеграции знаний

Концепция динамических способностей фирмы

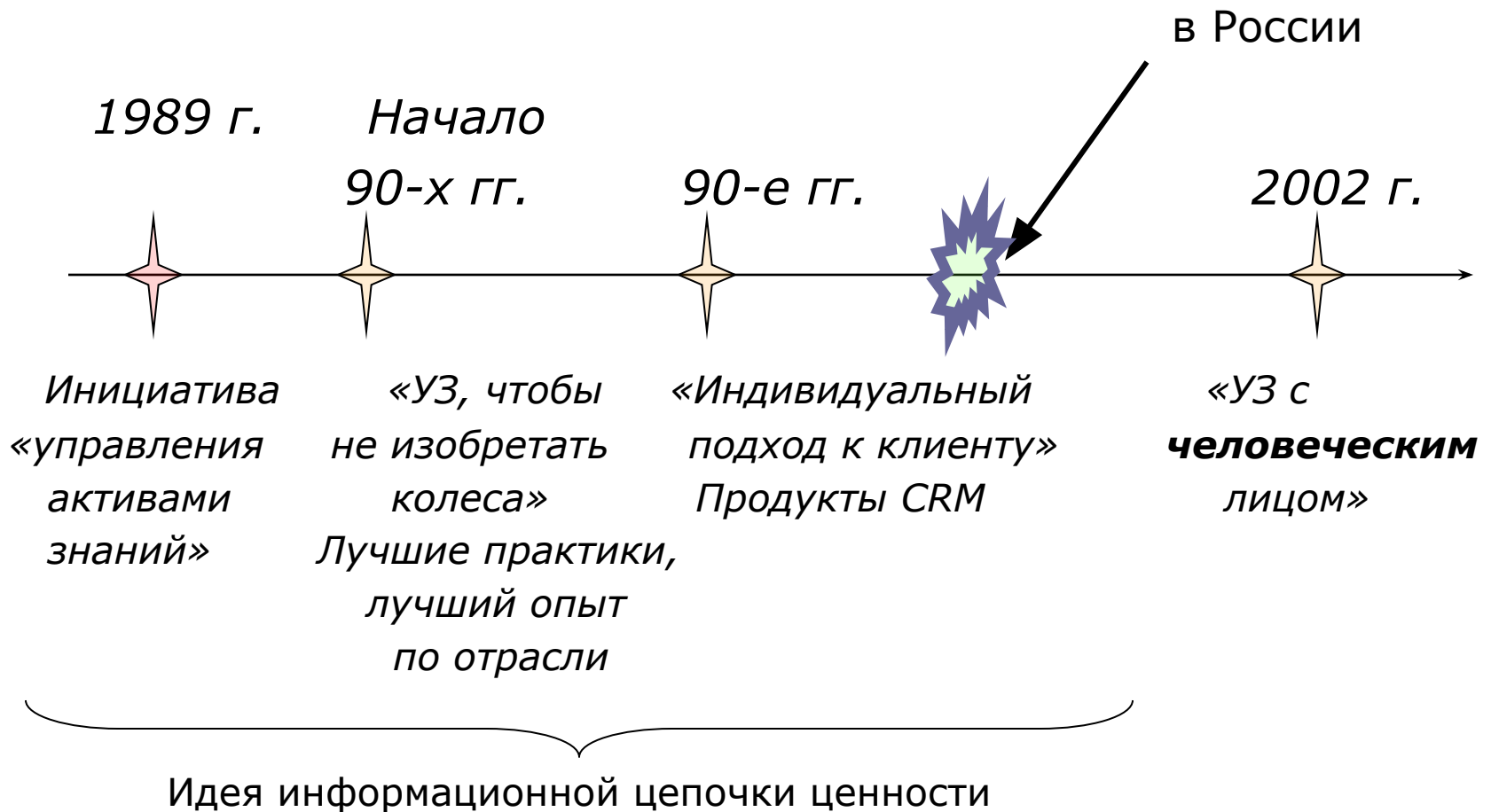
Д.Дж.Тис Получение экономической выгоды от знаний как активов: «новая экономика», рынки ноу-хау и нематериальные активы, РЖМ №1, 2004 с.95-120, Пер. с англ.

- **Динамические способности фирмы** - это способности распознавать и осваивать возможности, реконфигурировать и защищать знания как активы, компетенции и комплементарные активы.
- Базируется на **шумпетерианских рентах**, имеющих в основе предпринимательский риск при внедрении инноваций.
- Знания - основа конкурентной **дифференциации** в современной экономике.
- Прибыли от инноваций в большей степени гарантированы, когда предложение продукта или процесса подкреплено трудно имитируемыми технологическими и управленческими компетенциями, когда «неявный компонент знаний не может быть перемещен без трансферта персонала, организационных систем и рутин».

Классики теории и практики управления знаниями

- Майкл Поланьи – явные и неявные знания. «Мы знаем больше, чем мы можем сказать..» Какова природа знания?
- Икудзиро Нонака – «спираль знания». Как создавать новое знание? Динамическая трансформация явного и неявного знания.
- Томас Стюарт – экономическая плоскость управления знаниями. Где аккумулируются знания: человеческий капитал, клиентский капитал, организационный капитал?

История развития понятия «управление знаниями» (KM)



Основные этапы развития УЗ в России

Этап 1. 1995 - 1997 г.г.

Основная задача – информационное обеспечение бизнеса

Этап 2. 1998 - 2003 г.г.

Практический интерес к вопросам управлению знаниями
Задачи - обеспечение доступа к ресурсам и создание условий для интенсивного обмена знаниями

"Секрет фирмы". 2003. № 11. С. 37. Исследование, проведенное Ассоциацией менеджеров России и консалтинговой компанией Accenture, показало, что рост бизнеса российских фирм все меньше зависит от внешней среды и все больше - от **эффективности использования внутренних ресурсов**.

Этап 3. 2004 – п.н.в.

Управление знаниями с человеческим лицом.

Основные проблемы в сфере управления знаниями для отечественных компаний

- Затраты времени на поиск нужных знаний и нужных людей очень существенны (>50%)
- Одну и ту же информацию ищут снова и снова
- Ресурсы не актуальны, в них хранится старая, никому не нужная информация
- Ушел человек – вместе с ним «уходят» все его контакты
- Прошлый опыт компании никак не учитывается, поэтому все регулярно наступаю на одни и те же грабли
- Новички адаптируются долго и неэффективно
- Никто не знает, «кто что знает», и спрашивает у того, с кем знаком лично
- Разные подразделения работают с одними и теми же клиентами, не подозревая об этом
- И т.д.

ТЕМА 1. ЭКОНОМИКА ЗНАНИЙ

1.4 УПРАВЛЕНИЕ ЗНАНИЯМИ НА УРОВНЕ ФИРМЫ

Данные, информация, знания

(Гапоненко, стр. 184-187)

- **Данные** – это совокупность различных объективных фактов

- **Информация** – это иерархическая совокупность данных о тех или иных аспектах реального мира

- **Знание** – это комбинация опыта, ценностей, контекстной информации, экспертных оценок, которая задает общие рамки для оценки и инкорпорирования нового опыта и информации

СУЩНОСТЬ И СОДЕРЖАНИЕ ЗНАНИЯ КАК ОБЪЕКТА УПРАВЛЕНИЯ

Знания – любая форма представления частей реального и предполагаемого мира на некотором носителе (F. Machlup, 1984).

Особенности знания как объекта управления

(Мильнер Б.З., стр. 59)

- Знания являются одновременно ресурсом и результатом деятельности
- Они проявляют себя и на «входе», и на «выходе» системы
- Их можно считать и «сырьем», и «готовым продуктом»
- Носитель знаний в рыночной экономике – работник одновременно является собственником, производителем и покупателем

Континуум изменения состояния

Данные

Информация

Знания

неструктурированы.....структурированы
изолированы.....обусловлены
не связаны с контекстомсвязаны с контекстом
малое влияние на поведениезначительное влияние на поведение
знаки.....КОГНИТИВНЫЙ образец поведения
средство распознавания.....основа власти

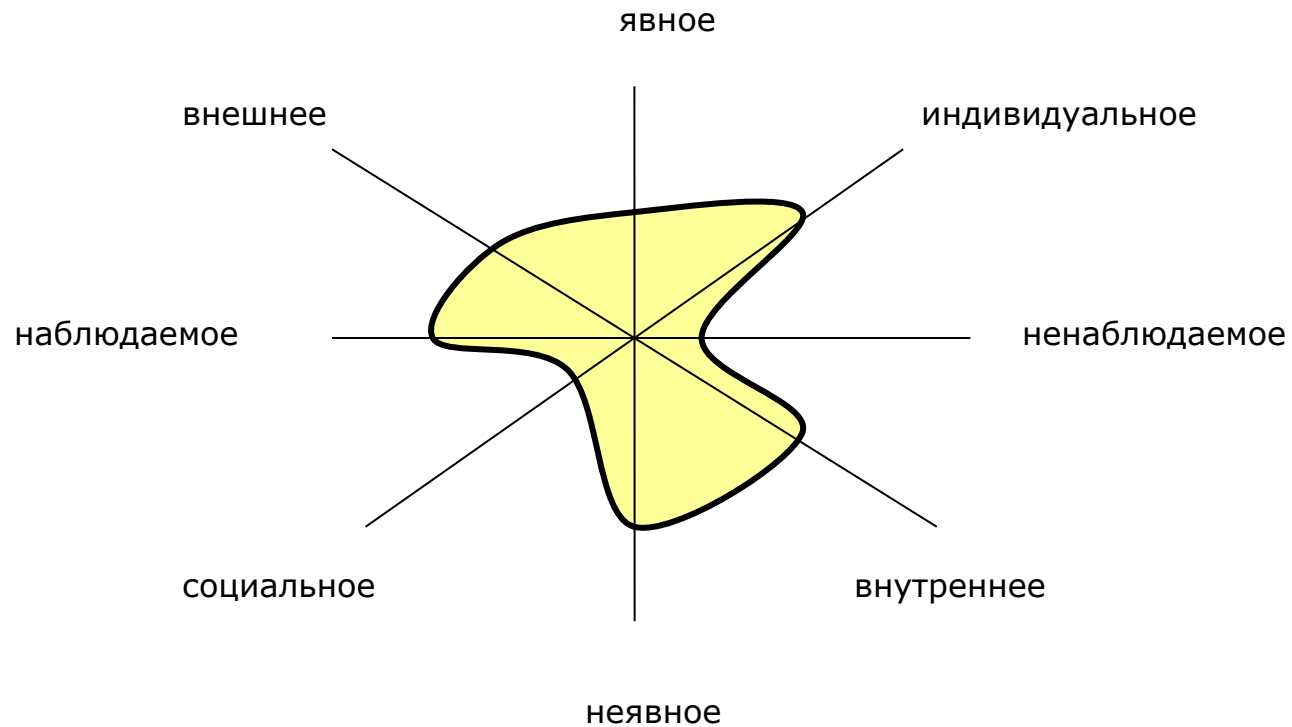
Не скачкообразное, а постепенное изменение качества

ТАКСОНОМИИ ЗНАНИЯ

двойственный характер знания фирмы:

- ▣ явное – неявное
- ▣ индивидуальное – социальное (организационное)
- ▣ внешнее – внутреннее
- ▣ наблюдаемое – ненаблюдаемое
- ▣ автономное – системное
- ▣ сложное – простое
- ▣ положительное – отрицательное
- ▣ процедурное - декларативное
- ▣ обыденное – экспертное
- ▣ осознанное – неосознанное
- ▣ структурированное - неструктурированное
- ▣ теоретическое – практическое
- ▣ и др.

Компетенция на базе знаний



Примеры внешних и внутренних источников получения знаний.

Внешние источники	Внутренние источники
Публикации	Творческие работники организации
Внешние консультационные услуги	Политика, практика и методы работы
Ведомственные и отраслевые материалы	Стратегия развития
Коммерческие базы данных	Корпоративное управление
Конференции(отраслевые, межотраслевые)	Организационная структура
Семинары	Стратегическое планирование
Информация от агентов рынка, от потребителей и поставщиков	Оперативное планирование
Научные исследования (отраслевые, межотраслевые)	Практический опыт работы
Средства массовой информации	Новые методы и принципы работы
Материалы исследований в Интернете	Интранет

Управление знаниями - это

комбинация отдельных аспектов управления персоналом, инновационного и коммуникационного менеджмента, а также использования новых информационных технологий в управлении организацией. (Гапоненко, стр. 187)

Управление знаниями - это

СТРАТЕГИЯ, направленная на управление формальными и неформальными знаниями организации, обеспечения доступа к ним, их аудита и развития с целью формирования новых компетенций компании, стимулирования инноваций и повышения ценности для потребителя.

ЦЕЛИ И ЗАДАЧИ УПРАВЛЕНИЯ ЗНАНИЯМИ

- СОЗДАТЬ И ЗАКРЕПИТЬ СВОИ
КОНКУРЕНТНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА
- ПРЕВРАТИТЬ ОРГАНИЗАЦИЮ В
САМООРГАНИЗУЮЩУЮСЯ СИСТЕМУ
- МАКСИМАЛЬНО РЕАЛИЗОВАТЬ
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ И ЛИЧНОСТНЫЕ
ВОЗМОЖНОСТИ СОТРУДНИКОВ

Задачи управления знаниями.

Задачи управления знаниями.

В сфере
информационных
технологий

В сфере управления
человеческими
ресурсами

В сфере знания как
самостоятельного
возобновляющегося
ресурса

В сфере информационных технологий.

- Внедрение и развитие информационных технологий управления корпоративными знаниями в масштабах, учитывающих потребности и возможности конкретной компании.
- Обеспечение максимальной прозрачности информационных потоков компании для персонала с учётом требований информационной безопасности и конфиденциальности.

В сфере управления человеческими ресурсами (люди)

- Развитие персонала, обмен знаниями и ускорение их усвоения
- Выявление источника знаний для отдельных работников
- Поощрение работников к собственному профессиональному развитию
- Вознаграждение работников за участие в производстве знаний

В сфере знания как самостоятельного возобновляющегося ресурса.

- Своевременное распознавание дефицита знаний
- Развитие и поддержка процесса производства знаний
- Интеграция знаний о компании и её бизнес-окружения
- Обеспечение хранения и доступа к знаниям организации
- Распознавания неформализованного знания работников
- Преобразования чистого знания в прикладное

Типы знаний по их способности поддерживать конкурентоспособность компании.

Зак М.Х. Разработка знаниевой стратегии / [пер.с англ.] Андреева Т.Е., Гутникова Т.Ю. (ред.) Управление знаниями. Хрестоматия / СПб.: Изд-во «Высшая школа менеджмента», 2008. – С. 162-188

- **базовые (core)** - обеспечивают минимальный набор и уровень знания для «участия в игре». Такие знания являются базовым барьером входа в отрасль, но не формируют долгосрочного конкурентного преимущества. Все участники отрасли обладают подобным уровнем знания.
- **продвинутые (advanced)** - позволяют компании быть конкурентоспособной за счет дифференциации знаний по их конкретному содержанию.
- **новаторские (innovative)** - могут стать основой лидерства фирмы в отрасли, позволить фирме менять «правила игры».

важно понимать, что

- знания **не статичны**, и если сегодня фирма обладает новаторскими знаниями, то завтра они могут стать базовыми. Преимущество в знаниях будет устойчивым только в том случае, если фирма с превосходящими знаниями продолжает «обучаться», при этом **скорость этого обучение должна быть выше, чем у конкурентов**